



# Whitepaper

## **Verzuimpreventie**

[robidus.nl](https://robidus.nl)



# Robidus whitepaper verzuimpreventie

Het (langdurig) verzuim stijgt, de instroom in de arbeidsongeschiktheid ook. Terwijl de arbeidsmarkt krapper is dan ooit. Dat heeft impact op de werkdruk en het ziekteverzuim. Tegelijk zie je dat een grote deel van de beroepsbevolking binnenkort met pensioen gaat en dat de nieuwe generatie minder wil werken. Kortom: die krapte op de arbeidsmarkt gaan we niet inhalen.

We kunnen het ons dus simpelweg niet veroorloven om mensen langdurig kwijt te raken. Toch onderschatten veel werkgevers hoeveel invloed zij zelf hebben op verzuim.

Het sleutelwoord: preventie.



# INHOUDSOPGAVE

<b>1.</b>	<b>Ontwikkeling verzuim</b>	<b>4</b>
1.1	Werkgerelateerd verzuim	6
1.2	Verwachte ontwikkeling verzuim	6
<b>2.</b>	<b>Inzicht in verzuimoorzaken</b>	<b>7</b>
2.1	Verzuimanalyse	8
2.2	Risico Inventarisatie en Evaluatie	9
2.3	Periodiek Arbeidsgeneeskundig Onderzoek (PAGO)	9
2.4	Preventief Medisch Onderzoek (PMO)	9
2.5	Preventief spreekuur bedrijfsarts	10
<b>3.</b>	<b>Aanpak verzuimpreventie</b>	<b>11</b>
3.1	Inzetbaarheidsbeleid	11
3.2	Bedrijfscultuur	12
3.3	Leiderschap	12
3.4	Interventies	13
3.5	Inzetbaarheidsgesprekken voeren	13
<b>4.</b>	<b>Conclusie</b>	<b>15</b>



# ONTWIKKELING VERZUIM

**Steeds meer mensen vallen (langdurig) uit door ziekte en ook het aantal arbeidsongeschikten blijft toenemen. Tegelijkertijd staat de arbeidsmarkt onder grote druk: er zijn meer vacatures dan beschikbare mensen. Dit vergroot de werkdruk en leidt op zijn beurt weer tot hoger verzuim. De algemene verwachting is dan ook dat het langdurig verzuim de komende jaren zal blijven toenemen.**

Ziekteverzuim is de periode waarin een werknemer niet in staat is om zijn of haar arbeid te verrichten vanwege een fysieke of mentale oorzaak, en zich daarvoor heeft ziekgemeld bij de werkgever. Het is aan de bedrijfsarts om te oordelen of de oorzaak inderdaad een geldige reden is om niet te werken.

Als werkgever betaal je maximaal 104 weken het loon door aan een zieke werknemer of de Ziektewet-uitkering aan een flexwerker. Is de werknemer niet hersteld binnen die twee jaar, dan volgt de WIA-beoordeling. Wordt de (voormalig) werknemer gedeeltelijk of volledig maar niet duurzaam arbeidsongeschikt beoordeeld (de WGA-regeling – Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten) dan komt de WGA-uitkering ook nog eens maximaal 10 jaar voor jouw rekening. Naast deze directe kosten, is de werkgever ook verplicht om de re-integratie van de werknemer te begeleiden, ook dat brengt kosten met zich mee.

Je hebt er dus alle belang bij om verzuim te voorkomen.

# ZIEKTEVERZUIM IN VOGELVLUCHT



# 600.000

Nederlanders zijn arbeidsongeschikt

In 2024 was bijna **25%**  
van het langdurig verzuim gerelateerd aan stress.

Werkgerelateerd  
verzuim kostte in 2023

# EUR 8,3 MILJARD

aan loondoorbetaling



Ziekteverzuim in  
10 jaar tijd van

# 3,8% naar 5,2%

Aantal nieuw toegekende WGA-uitkeringen  
neemt jaarlijks toe: in

# 2024 +16%

tegenover

# +8% IN 2023

In 2024:

# 1,6 KEER

 zo veel  

# LANG VERZUIM

  
(42ste weekmeldingen) als in 2014

Bronnen: UWV kwantitatieve informatie; CBS; TNO Arbobalans; ArboNed

## 1.1 Werkgerelateerd verzuim

Het is niet de taak van de werkgever om zich te bemoeien met de gezondheid van medewerkers. Wel kan een werkgever medewerkers stimuleren tot een gezonde(re) leefstijl door het bieden van bijvoorbeeld vitaliteitsprogramma's, preventieve gezondheidschecks of gezonde werkomstandigheden.

Toch ligt een belangrijk deel van het ziekteverzuim niet uitsluitend in de medische sfeer, maar is het (mede) werkgerelateerd. Denk aan hoge werkdruk, onduidelijke verwachtingen, een verstoorde werkrelatie, gebrek aan autonomie of onvoldoende ondersteuning. Juist op deze factoren heeft een werkgever wel invloed.

### Top 5 verzuimoorzaken

Klacht/reden van verzuim	Aantal werkdagen	% werkgerelateerd (hoofdzakelijk of deels)
Griep, verkoudheid of andere virusinfectie	3	11%
Psychische klachten, overspannenheid, burn-out	63	75%
Hoofdpijn	3	32%
Klachten buik, maag of darmen	8	10%
Rugklachten	20	57%

Bron: Nationale Enquete Arbeidsomstandigheden 2024

## 1.2 Verwachte ontwikkeling verzuim

De toekomstverwachting voor langdurig verzuim en arbeidsongeschiktheid in Nederland is zorgelijk, met groeiend psychisch verzuim en stijgende WIA-instroom, vooral onder jongere werknemers.

Nu al geeft 20% van de werknemers aan dat zij stress-gerelateerde klachten ervaren. Verwachting is dat dat niet minder zal worden. Ook omdat de werkdruk zal toenemen door krapte op de arbeidsmarkt, de omvangrijke generatie 60'ers die eendaags met pensioen gaan én de wens van met name de huidige instroom op de arbeidsmarkt voor minder arbeidsuren per week.

# 2

## INZICHT IN VERZUIM-OORZAKEN

**Werk maken van preventie – het voorkomen dat een werknemer uitvalt – is een veel betere benadering dan verzuimbegeleiding als een werknemer zich ziek meldt. Dit vraagt om een andere manier van denken en handelen. De basis van deze verandering is inzicht: wat speelt er bij de werknemer persoonlijk of binnen de organisatie?**

Het is essentieel dat een werkgever op de hoogte is van de belangrijkste risico's binnen het bedrijf en bij zijn werknemers. Door inzicht te hebben in de oorzaken van fysieke en mentale belasting, gevaarlijke werkomstandigheden of werkdruk, kan gericht worden ingegrepen voordat klachten of uitval ontstaan. Preventie begint bij kennis: wie weet waar de knelpunten zitten, kan passende maatregelen nemen.

**De voordelen van een goed inzicht in de inzetbaarheidsrisico's:**

**1. Vroegtijdige signalering van gezondheidsproblemen**

Door regelmatige gezondheidschecks kunnen mogelijke klachten of aandoeningen vroeg worden opgespoord. Dit voorkomt langdurig verzuim en bevordert duurzame inzetbaarheid.

**2. Verlaging van ziekteverzuim en kosten**

Gezondere medewerkers verzuimen minder vaak. Dat leidt tot lagere kosten voor vervanging, loondoorbetaling en productieverlies.

**3. Verbetering van werktevredenheid en betrokkenheid**

Medewerkers waarderen het wanneer hun gezondheid serieus genomen wordt. Een onderzoek naar de risico's draagt bij aan een cultuur van zorg en aandacht, wat positief werkt op de motivatie en binding met het bedrijf.

**4. Inzicht in arbeidsrisico's op organisatieniveau**

De geanonimiseerde resultaten van meerdere onderzoeken geven waardevolle informatie over trends en risico's binnen de organisatie. Daarmee kunnen gerichte maatregelen worden genomen om de werkomstandigheden te verbeteren.

Er zijn diverse instrumenten beschikbaar om een goed beeld van het verzuim in een organisatie te krijgen:

- Verzuimanalyse geeft inzicht in verzuimcijfers van de eigen organisatie, eventueel afgezet ten op zichte van sectorgenoten.
- Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) geeft inzicht in de algemene veiligheidsrisico's op het werk.

Naast statistische gegevens van het gehele personeelsbestand, kun je de individuele medewerker ook helpen om inzicht te krijgen in diens gezondheid. En zo wellicht vanuit bewustwording te stimuleren om te gaan werken aan de gezondheid. De instrumenten hiervoor zijn:

- Periodiek Arbeidsgeneeskundig Onderzoek (PAGO) geeft een medewerker inzicht in diens functie gerelateerde risico's.
- Preventief Medisch Onderzoek (PMO) geeft een medewerker inzicht in diens persoonlijke gezondheidsrisico's.
- Preventief spreekuur bedrijfsarts geeft een medewerker de mogelijkheid om met een arts te praten over werkgerelateerde gezondheidsklachten, voordat er sprake is van verzuim.

## 2.1 Verzuimanalyse

Het regelmatig analyseren van verzuimgegevens biedt werkgevers waardevolle inzichten die verder gaan dan alleen cijfers. Een verzuimanalyse houdt in dat verzuimgegevens systematisch worden verzameld, geanalyseerd en geïnterpreteerd. Denk hierbij aan data zoals frequentie, duur of herhalingsverzuim. Ook een vergelijk met sectorgenoten of verschillende afdelingen binnen de organisatie kunnen waardevolle informatie opleveren.

Door verzuimdata te analyseren, kunnen onderliggende oorzaken aan het licht komen. Zijn er bijvoorbeeld specifieke afdelingen met opvallend hoog verzuim? Zijn er specifieke groepen werknemers die meer verzuimen dan anderen, bijvoorbeeld mensen in ploegdienst ten opzichte van degene met reguliere werktijden. Of neemt het verzuim toe in bepaalde periodes?

Deze inzichten helpen om de oorzaken van verzuim te begrijpen, trends te herkennen en zo gerichte maatregelen te nemen om verzuim te voorkomen

## 2.2 Risico Inventarisatie en Evaluatie

Een RI&E (Risico Inventarisatie en Evaluatie) is een wettelijk verplicht instrument waarmee bedrijven de arbeidsrisico's binnen hun organisatie in kaart brengen. Denk aan fysieke risico's (zoals tillen of lawaai), psychische belasting (werkdruk, stress), en veiligheidsrisico's (machinegebruik, werken op hoogte). Het doel van de RI&E is helder: een veilige en gezonde werkomgeving creëren voor alle medewerkers.

Door risico's tijdig te herkennen en aan te pakken, kunnen arbeidsgerelateerde klachten en ongevallen worden voorkomen. Dit leidt tot minder ziekteverzuim en hogere productiviteit.

## 2.3 Periodiek Arbeidsgeneeskundig Onderzoek (PAGO)

Een PAGO (Periodiek ArbeidsGezondheidskundig Onderzoek) is een medisch onderzoek dat medewerkers periodiek kunnen ondergaan om inzicht te krijgen in hun gezondheid in relatie tot het werk dat zij doen. Het doel van een PAGO is om gezondheidsrisico's vroegtijdig te signaleren en te voorkomen dat medewerkers gezondheidsproblemen ontwikkelen door hun werkomstandigheden.

De inhoud van een PAGO wordt afgestemd op de aard van het werk en de risico's die daarbij horen. Denk hierbij aan fysieke belasting, blootstelling aan gevaarlijke stoffen, werkdruk of werken in ploegendiensten. Het onderzoek kan bestaan uit vragenlijsten, medische metingen (zoals bloeddruk, gehoortesten of longfunctie-tests) of een gesprek met een bedrijfsarts.

De geanonimiseerde resultaten van meerdere PAGO's geven waardevolle informatie over trends en risico's binnen de organisatie. Daarmee kunnen gerichte maatregelen worden genomen om de werkomstandigheden te verbeteren.

## 2.4 Preventief Medisch Onderzoek (PMO)

Een PMO (Preventief Medisch Onderzoek) is een uitgebreider onderzoek dan het PAGO, en richt zich niet alleen op gezondheidsrisico's door het werk, maar ook op de algemene leefstijl en vitaliteit van medewerkers. Het doel van een PMO is om de gezondheid, inzetbaarheid en productiviteit van medewerkers op de lange termijn te bevorderen.

Het aanbieden van een PMO op vrijwillige basis is wettelijk verplicht, conform artikel 18 van de Arbowet. Het staat de medewerkers vrij of zij willen deelnemen.

De gegevens uit veel Preventief Medisch Onderzoeken (PMO's) geven inzicht in de gezondheid van uw medewerkers. Als werkgever kunt u daarop inspelen

door gerichte programma's aan te bieden die aansluiten bij de uitkomsten. Denk bijvoorbeeld aan een cursus stoppen met roken als blijkt dat er veel medewerkers roken. Of stimuleer meer beweging door wandeloverleggen te introduceren of samen de trap te nemen in plaats van de lift.

## **2.5 Preventief spreekuur bedrijfsarts**

Zonder dat er sprake is van verzuim kan de werknemer op eigen initiatief of op advies van leidinggevende/HR een gesprek met de bedrijfsarts inplannen. Dit gesprek is volkomen vertrouwelijk, er vindt geen terugkoppeling plaats aan leidinggevende/HR zonder akkoord van de werknemer. Enige voorwaarde is dat de gezondheidsproblemen werkgerelateerd zijn, denk aan overbelasting, fysieke klachten door werkplek etc. Het doel is om dreigend verzuim vroegtijdig te signaleren en aan te pakken.

# 3 AANPAK VERZUIM- PREVENTIE

**Verzuim voorkomen is effectiever én duurzamer dan het achteraf begeleiden van uitgevallen medewerkers. In dit hoofdstuk gaan we in op concrete maatregelen die bijdragen aan het voorkomen van verzuim. Denk aan het creëren van een gezonde werkomgeving, het versterken van leidinggevend gedrag, het herkennen van vroege signalen en het stimuleren van inzetbaarheid.**

Veel werkgevers bieden een sportschoolabonnement aan of zorgen voor fruit op het werk, in de overtuiging dat ze daarmee verzuimpreventie goed geregeld hebben. Hoewel dit positieve initiatieven zijn, raken ze slechts de oppervlakte. Echte verzuimpreventie gaat dieper en vraagt om structurele aandacht.

Inbedding van het preventiegedachtegoed in de hele organisatie is daarbij een cruciale stap. Het betekent dat preventie niet iets is van de HR-afdeling alleen, maar een gedeelde verantwoordelijkheid wordt van leidinggevenden, medewerkers en management. Pas wanneer preventie verankerd is in beleid, gedrag én cultuur, ontstaat er een duurzaam fundament dat écht bijdraagt aan het voorkomen van verzuim.

## 3.1 Inzetbaarheidsbeleid

Veel organisaties hebben een verzuimbeleid. Daarin staat wat de regels zijn als een medewerker zich ziek meldt. Maar als we uitgaan van een positieve benadering, is een inzetbaarheidsbeleid eigenlijk veel krachtiger. Daarbij draait het om de vraag: wat doen werkgever en werknemer samen om het bedrijf gezond te houden, en ervoor te zorgen dat iedereen inzetbaar blijft?

In een goed inzetbaarheidsbeleid staat in ieder geval uitgelegd welke instrumenten worden gebruikt om inzicht te krijgen in de inzetbaarheid van medewerkers, zoals de RI&E of verzuimanalyse. Ook beschrijft het beleid welke middelen wor-

den ingezet om de doelen en ambities op dit gebied te realiseren. Denk hierbij aan:

- Persoonlijk inzetbaarheidsbudget
- Loopbaan/ opleiding mogelijkheden
- (collectieve) Zorg oplossingen
- Seniorenregeling

### 3.2 Bedrijfscultuur

Uit onderzoek van de Erasmus Universiteit blijkt dat het verzuim aanzienlijk daalt als werknemer een prettigere/ sociaal veiligere werkomgeving ervaart. Volgens TNO is 73% van het verzuim op basis van mentale klachten werkgerelateerd. Ondanks deze cijfers onderschatten veel werkgevers de rol van de bedrijfscultuur op het verzuim.

Een paar relevante vragen hierbij:

- Zet u de processen centraal of de medewerker?
- Heeft een van uw kernwaarden betrekking op de medewerkers?
- Staat de deur van de directie echt open, of is dat maar een zegswijze.
- Kan iedereen zichzelf zijn binnen de organisatie?

### 3.3 Leiderschap

De leidinggevende is vaak de belangrijkste schakel binnen een organisatie. Hij of zij ziet dagelijks wat er speelt op de werkvloer en is daarmee onmisbaar in het signaleren van knelpunten én kansen. Maar zien alleen is niet genoeg, het is essentieel dat zaken bespreekbaar worden gemaakt en dat waar nodig ook daadwerkelijk actie wordt ondernomen.

#### **Psychologische veiligheid: een onderschat element**

Een vaak onderbelicht aspect van goed leiderschap is psychologische veiligheid. Dit gaat over de mate waarin medewerkers zich veilig voelen om zichzelf uit te spreken, fouten toe te geven, feedback te geven of suggesties te doen. Erbij horen, gewaardeerd worden, en het gevoel hebben dat jouw stem ertoe doet, dat is waar het om draait.

Ook hier speelt de leidinggevende een sleutelrol. Durft hij of zij open te staan voor feedback, ook op het eigen functioneren? Creëert de leidinggevende een cultuur waarin ruimte is voor dialoog, betrokkenheid en vertrouwen?

#### **Investeer in leiderschap**

Goed leiderschap vraagt om voortdurende ontwikkeling. Geef leidinggevendenden de tools om effectieve gesprekken te voeren, ook als het gaat om lastige onderwerpen. Bied gesprekstrainingen aan die hen helpen hun team op een positieve

manier te motiveren, te begeleiden en bij te dragen aan een gezonde en veilige werksfeer.

Een sterke, empathische leidinggevende maakt het verschil. Voor de medewerker én voor de organisatie.

### 3.4 Interventies

Naast alle maatregelen om de gezondheid van het personeelsbestand te verbeteren, kunt u ook veel doen aan het verbeteren van de inzetbaarheid van een individuele werknemer.

Inzet van externe specialisten kunnen de medewerker helpen bij een specifiek probleem. Denk aan een budgetcoach bij financiële problemen of een rouwtherapeut die je helpt na het verlies van een dierbare.

Alhoewel dit privé problemen zijn, hebben die grote invloed op het functioneren van de medewerker. Door het aanbieden van zo'n interventie helpt u actief om verzuim te voorkomen. Wat is € 1.000 voor een coach als u er weken verzuim mee bespaard?

### 3.5 Inzetbaarheidsgesprekken voeren

Tijdens periodieke functionerings- of beoordelingsgesprekken is het waardevol om expliciet aandacht te besteden aan de inzetbaarheid van de medewerker. Toon daarbij oprechte interesse in hoe het met iemand gaat. Laat de medewerker aan het woord, luister actief en stel oordeelloze vragen. Zo ontstaat een open gesprek waarin zowel kansen als zorgen gedeeld kunnen worden.

Om deze gesprekken effectief te maken, zijn er drie fasen te onderscheiden:

#### 1. Inzicht krijgen (Identificeren)

Een goed inzetbaarheidsgesprek begint met een helder beeld van de situatie. Een data-analyse voorafgaand aan het gesprek kan hierbij helpen. Door beschikbare gegevens zoals verzuim, functie-informatie en opleidingshistorie te analyseren, ontstaat inzicht in mogelijke risico's of ontwikkelkansen. Deze input vormt de basis voor het gesprek met de medewerker. Samen met de leidinggevende wordt vervolgens besproken waar de belangrijkste uitdagingen liggen en welke ondersteuning of middelen de medewerker nodig denkt te hebben om zijn of haar inzetbaarheid te vergroten.

#### 2. Ondersteunen (Begeleiden)

Wanneer tijdens het gesprek blijkt dat er sprake is van een inzetbaarheidsrisico, is het de taak van de leidinggevende (eventueel samen met een inzetbaarheidsmanager of HR-collega) om de medewerker hierin te ondersteunen.

Denk aan praktische maatregelen zoals aanpassing van de werkplek, het

aanbieden van scholing, coaching of het inzetten van passende interventies. Het doel is altijd om samen te werken aan duurzame inzetbaarheid, vanuit vertrouwen en verantwoordelijkheid aan beide kanten.

### 3 Resultaten volgen (Meten)

Om te bepalen of inspanningen effect hebben, is het belangrijk om de voortgang te monitoren. Jaarlijks kan geëvalueerd worden in hoeverre de inzetbaarheid van de medewerker is verbeterd.

Daarnaast is het nuttig om tussentijds te meten wat het effect is van specifieke interventies. Zo wordt duidelijk of ingezette middelen bijdragen aan het behalen van de individuele inzetbaarheidsdoelen en of bijsturing nodig is.

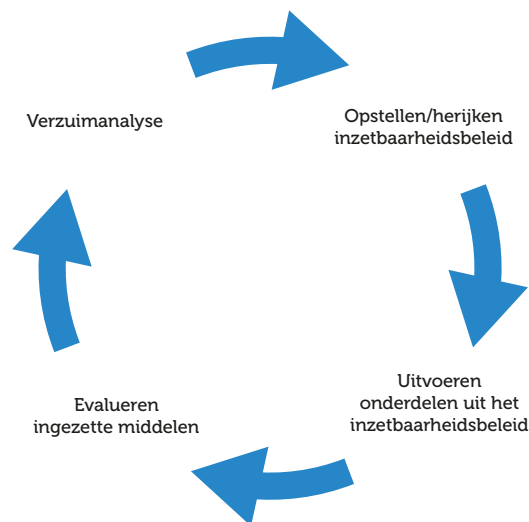
# 4

## CONCLUSIE

Aandacht voor inzetbaarheid is cruciaal voor de gezondheid van een organisatie op lange termijn. Toch krijgt preventie vaak te weinig prioriteit, omdat de effecten minder zichtbaar en pas later merkbaar zijn. Bij curatieve maatregelen, zoals re-integratiebegeleiding, is het resultaat meetbaar. Terwijl preventie zijn kracht toont in wat niet gebeurt: medewerkers blijven aan het werk, de druk blijft beheersbaar en de energie blijft behouden.

Verzuimpreventie is een doorlopend proces met verschillende spelers.

- Achterhaal de belangrijkste verzuimoorzaken binnen je organisatie.
- Maak een inzetbaarheidsbeleid waarbij je met name aandacht besteed aan die verzuimoorzaken
- Voer je inzetbaarheidsbeleid uit. Zorg dat het top-of-mind blijft bij het management en op de werkvloer.
- Evalueer of de ingezette acties succesvol zijn.
- Voer wederom een verzuimanalyse uit om te bepalen of de situatie verbeterd is. Actualiseer indien nodig het beleid.



Besteed, naast collectieve acties, ook aandacht aan inzetbaarheidssignalen van individuele medewerker. Train de leidinggevende hoe dit te herkennen en hoe ermee om te gaan. Zet interventies in om deze signalen aan te pakken en zo verzuim te voorkomen.

Verzuimpreventie is geen eenmalige actie, maar een gezamenlijke inspanning. Door oprechte aandacht te hebben voor elkaar, ruimte te geven voor het gesprek en actief te investeren in inzetbaarheid, bouwen we samen aan een gezonde werkomgeving waarin mensen gemotiveerd én aanwezig blijven.

Robidus gelooft dat werken van grote waarde is voor iedereen. Voor werknemers betekent werk niet alleen inkomen, maar ook sociale contacten en structuur in het dagelijks leven. Werkgevers zijn afhankelijk van inzetbare medewerkers om productief en concurrerend te blijven. En voor de samenleving als geheel is het van belang dat zoveel mogelijk mensen meedoen, zodat de sociale zekerheid beschikbaar blijft voor wie écht niet kan werken.

Vandaar dat wij organisaties helpen om echt werk te maken van verzuimpreventie. Zie [robidus.nl/verzuimpreventie](https://robidus.nl/verzuimpreventie)